

تأهيل الكوادر البشرية للمؤسسات المالية الإسلامية

إعــداد

د. نادية أمين محمد علي

رئيس قسم إدارة الأعمال كلية التجارة

جامعة أسيوط – جمهورية مصر العربية

بحثٌ مقدَّمٌ إلى

« مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول »

دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري بدبي

٣١ مايو – ٣ يونيو ٢٠٠٩ م

هذا البحث يعبّر عن رأي الباحث
ولا يعبّر بالضرورة عن رأي دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري بدبي

دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري بدبي

هاتف: ٦٠٨٧٧٧٧ ٤ ٩٧١+ فاكس: ٦٠٨٧٥٥٥ ٤ ٩٧١+
الإمارات العربية المتحدة ص. ب: ٣١٣٥ - دبي
mail@iacad.gov.ae www.iacad.gov.ae

ملخص البحث

تهدف هذه الورقة إلى دراسة تأهيل العاملين في البنوك الإسلامية باعتبارأن تنمية الموارد البشرية من أهم التحديات التي يجب الارتقاء بها واختيار أفضل الكفاءات عند تأسيس أي مؤسسة مالية إسلامية أو تحويل أي من المصارف التقليدية إلى مصارف تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

وسيتم عرض هذه الورقة من خلال الموضوعات التالية:

مقدمة:

المحورالأول: منهجية الدراسة .

المحور الثاني: تكوين الموارد البشرية فى المصارف الإسلامية.

المحور الثالث: مشكلات تكوين الموارد البشرية فى المصارف الإسلامية.

المحور الرابع: موقف المؤسسات الداعمة من تأهيل الموارد البشرية فى المصارف الإسلامية.

المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

❊ ❊ ❊

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

إن الصناعة المصرفية الإسلامية قد أصبحت صناعة مالية راسخة متطورة على الصعيدين الدولي والعربي، ولها مكانتها البارزة ودورها القيادي في تحقيق النمو المصرفي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى العالم، رغم قصر عمر التجربة المصرفية الإسلامية.

وأضافت التقارير الصادرة من الشركات العالمية أن الأصول الإسلامية تشهد نموا بأكثر من ٢٠ في المائة سنويا وبلغت قيمتها ٩٠٠ مليار دولار في عام ٢٠٠٧م، ومن المنتظر أن تصل إلى تريليوني دولار بحلول عام ٢٠١٠، في وقت تزدهر فيه صناعة التمويل الإسلامي التي من المتوقع أن تبلغ قيمة أصولها تريليون دولار بحلول العام نفسه[١].

ولقد أضحت الصناعة المصرفية الإسلامية اليوم تحتضن ما يزيد عن ٢٦٠ مصرفاً ومؤسسة مالية إسلامية، تربو أصولها الإجمالية عن ٢٥٠ مليار دولار، وتدير حسابات استثمار مشترك تفوق ٢٠٠ مليار دولار، ولديها قاعدة أموال خاصة تناهز ١٥ مليار دولار. والملفت بالنسبة لهذه الصناعة أن القطاع المصرفي الإسلامي ينمو بمعدلات كبيرة جداً تتخطى ٢٠٪ سنوياً، الأمر الذي يعكس الأهمية المتنامية للعمل المالي وفق أحكام الشريعة الإسلامية[٢].

ولعل أهم التطورات في مجال التمويل الإسلامي هو انتشار المؤسسات المالية الإسلامية في أرجاء مختلفة من العالم وعلى مستويات مختلفة. إذ يقدر عدد هذه المؤسسات بأكثر من مائتي مؤسسة سواء كانت مصارف أو شركات استثمار أو شركات تأمين وتكافل أو صناديق استثمار

(١) إصدارات السندات الإسلامية تصل إلى تريليوني دولار بحلول عام٢٠١٠، الهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل (http://www.iifef.org) ٢٠٠٨/١١/٠٢ .

(٢) د. جوزف طربيه، كلمة افتتاحية في: المؤتمر المصرفي العربي المتخصص للصيرفة الإسلامية «دور الصيرفة الإسلامية في تعبئة الموارد في البلدان العربية»بيروت – لبنان،٢٠٠٤ / ١٢ / ٦-٤ .

مشـترك تعمل جميعها وفق قواعد الشريعة الإسـلامية سـواء في جانب اسـتقطاب الموارد المالية أو في جانب إسـتخدامات هذه الموارد. كما يقدر حجم التمويل الإسـلامي بما يزيد عن (٢٠٠) مئتي بليون دولار بمعدل نمّو سنوي يصل إلى ١٥٪ ».

وفي ظـل العولـمة والمنافسـة المصرفيـة، لا بـد مـن التحـول مـن المـصرف اللاربـوي، ذي الإمكانيـات المالية المتواضعة والعمليات المصرفية المحدودة، إلى المؤسسـة المصرفية الإسـلامية الشـاملة والمتكاملة ذات القوة المالية الكبيرة والقادرة على أن تقدم كل أنواع الخدمات المصرفية التـي يطلبهـا المتعاملون، ولا يقتـصر عملها على بعض الأدوات المصرفيـة. وهذا يتطلب تنويع وتطويـر الصيغ المصرفية وأدوات الخدمة المصرفية وزيادة عددها ومواكبة التطورات العالمية في الصناعة المصرفية والمنافسة العالمية والإقليمية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسـة المتواضعة لتوضيح عدة محاور اختص الأول منها بمنهجية الدراسـة، وعـرض في المحور الثـاني تكوين الموارد البشريـة في المصارف الإسـلامية، وتضمن المحور الثالث مشـكلات تكوين الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، والمحور الرابع موقف المؤسسـات الداعمة من تأهيل الموارد البشرية في المصارف الإسـلامية، وشمل المحور الخامس الاستنتاجات والتوصيات ثم هوامش الدراسة.

❋❋❋

المحـور الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن الصناعة المالية الإسلامية تشهد العديد من التحديات أهمها تحدي تنمية الموارد البشرية والتـي يجب الارتقاء بها واختيار أفضل الكفاءات عند تأسـيس أي مؤسسـة مالية إسـلامية أو تحويل أي من المصارف التقليدية إلى مصارف تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

وقد شـهدت الصناعة المالية الإسلامية خلال الفترة من ١٩٩٥ إلى ٢٠٠٦ نمواً يفوق ٢٣ في المائة، وإن هذا النمو يعد مرتفعاً بالمقارنة مع معدل نمو ١٥٪ كمعدل سـنوي متحفز، مشيرا إلى أن الصناعـة الماليـة الإسـلامية يتوقـع لها أن تتجـاوز١,٣ تريليون دولار لعـام ٢٠١٥ على مسـتوي العـالم وفقاً لآخر الإحصائيات. وقـد يؤدى هذا إلى وجود فجوة بـين ما هو متاح وما هو مطلوب من الموارد البشرية المناسبة للعمل بها، مما يزيد من المشكلة الحالية لهذه الصناعة إذا لم تتداركها هذه المؤسسـات، رغم أن بعض الجامعات بدأت تنتبه إلى حاجات السـوق بتدريس الصيرفة الإسلامية.

بالإضافـة إلى ذلك هناك ندرة المتخصصين في البنوك الإسـلامية حالياً التي تعتبر أبرز تحدٍّ تواجهه المصرفية الإسـلامية. وبالتالي أصبح تأهيل العاملين في العمل المصرفي أمر مطلوب مع التنامي المتوقع لعدد البنوك الإسلامية.

كـما تعـاني الصناعة المالية الإسـلامية في المنطقـة العربية نقصا في القيادات مـن هذه الموارد البشريـة وندرة في الكفاءات سـببهما عـدم تأهيل الصف الثاني في الشركات الإسـلامية، فهناك فجـوة بين الشـباب والرواد، وقد يعود السـبب في ذلك إلى بداية نشـوء هـذه الصناعة حيث لم

تحظ بالثقة حول مدى نجاحها. ولهذا لم يتم الاهتمام بتأهيل الكوادر المدربة والمهيأة لحمل عبء مسئولية تطوير الصناعة وتقدمها.

ثانياً: أهمية وهدف الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة من خلال الاهتمام العالمي المتزايد بالعمل المصرفي الإسلامي والذي يعزى إلى النمو السريع لهذا النوع من النشاط في حجمه ونطاقه وأهميته سواء في البلدان الإسلامية أو في أجزاء أخرى من العالم خلال السنوات الأخيرة، وقد انتشر العمل المصرفي الإسلامي بشكل واسع فيما يربو على خمسة وعشرين بلدا في آسيا وأفريقيا، كما ظهر أيضا في كثير من المراكز المالية في أوربا وأمريكا الشمالية حتى أصبحت المصارف والمؤسسات المالية المتخصصة الرئيسية الدولية تقدم خدمات متوافقة مع الشريعة لتلبية احتياجات شريحة واسعة من العملاء في هذه الأسواق وفي أسواق الدول الإسلامية.

كما تظهر أهمية هذا الموضوع في إطار النمو المضطرد للمؤسسات المالية الإسلامية التي أضحت تشكل جزءاً مهماً من النظام المالي ليس على المستوى المحلي أو الإقليمي فقط، بل وعلى نطاق دولي، حيث أصبح للتمويل الإسلامي مساهمات معتبرة في تمويل المشروعات الاستراتيجية وعمليات التجارة البينية في بلداننا العربية والإسلامية.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرض للأسس العلمية لتكوين الموارد البشرية بصفة عامة، وتكوين وتأهيل هذه الموارد للعمل في المصارف الإسلامية، كماتهدف إلى التعرف على المشاكل التي تواجه المصارف الإسلامية في تكوين وتاهيل مواردها البشرية للعمل بها بكفاءة ، لمحاولة اقتراح بعض التوصيات التي يمكن أن تعين في حل هذه المشكلات.

ثالثاً: أسلوب الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النظرية إذ توضح بعض مفاهيم لمهام إدارة الموارد البشرية،و كيفية تكوين وتأهيل هذه الموارد للعمل في المصارف الإسلامية، وعرض بعض من المشاكل التي تواجه المصارف الإسلامية في تكوين وتاهيل مواردها البشرية،والتعرض لموقف المؤسسات الداعمة من تأهيل الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، وأخيراًعرض بعض التوصيات التي قد تكون ذات فائدة للعمل المصرفي الإسلامي، وقد اعتمدت الدراسة على المراجع والأدبيات ذات الصلة وبشكل خاص المصادر المستحصلة من شبكة الاتصالات الدولية (الإنترنت) للوصول إلى إطار واضح ومتكامل للموضوع.

* * *

المحور الثاني

تكوين الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

يعد العنصر البشري من أغنى الموارد التي تمتلكها المنظمة؛ لأن قوة أي منظمة تستمد من قوة مواردها البشرية، لا من قوة خططها أو لوائحها وأنظمتها، أو مواردها المالية، ولا سيما إذا وجدت القوة البشرية المدربة، التي تستطيع تسخير هذه الإمكانات لتحقيق أهداف المنظمة(١).

كما أن كفاءة المنظمات تعتمد في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري، و يعتمد نجاح المنظمات على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن المنظمة من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتعنى إدارة الموارد البشرية Human Resource Management باختيار الموظفين الأكفأ للعمل في المنظمة وأيضاً بالحفاظ على الموظفين الموجودين من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين المنظمة والموظفين وتستهدف الحصول على أفضل أداء (٢).

وسوف نتناول من خلال هذا المحورمناقشة موضوعين أساسيين هما:

- وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بإعداد وتكوين القوى العاملة.
- المواصفات المطلوبة للموارد البشرية للعمل في المصارف الإسلامية.
- صفات الكادر الإسلامي.

---

(١) سليمان بن علي العلي، تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، من إصدارات مؤسسة الأمانة، بيلتسفيل - أمريكا، ١٤١٦هـ- ١٩٩٦م، صـ(٤١-٤٢).

(٢) ما هي إدارة الموارد البشرية، ١٠ مارس ٢٠٠٧ ، الموقع الإلكترونى :
www.entilaq.com/hr/hr_management.htm

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بإعداد وتكوين القوى العاملة:

تسهم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة عن طريق توفير احتياجاتها من القوى العاملة وضمان استخدام هذه القوى الاستخدام الأمثل، والمحافظة على استمرارها في العمل مدفوعة برغبة ذاتية. وعلى هذا الأساس تبذل إدارة الموارد البشرية جهداً منظماً وواعياً وموجهاً نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وأهدافها الخاصة بها باستخدام مواردها البشرية المتاحة. وبعبارة أخرى، يتجه نشاط إدارة الموارد البشرية نحو تكوين قوة عمل قادرة على الأداء وراغبة فيه، وغايتها رفع مستوى الكفاية الإنتاجية للمؤسسة بحسن استخدامها للعنصر البشري فيها.

وتعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير افضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (غير المناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير جداً. فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة.

وتقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة)، وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف.

ويمكن تصنيف المهام الرئيسية التي تمارسها الإدارة الحديثة للموارد البشرية في الآتي:

١ - تحليل الوظائف:

يعتبر تحليل الوظائف بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الأفراد في الممارسة السلمية لمختلف وظائفها الأساسية، ويقصد بتحليل الوظيفة وصفها وصفاً دقيقا مع بيان واف لشروط العمل فيها وطبيعتها. و تهدف عملية تحليل الوظيفة إلى:

- وضع العامل المناسب في الوظيفة التي تناسب قدراته.

- وتطبيق مبدأ الأجر المتكافئ في العمل ذي القيمه المماثلة دون تمييز ،لذلك يتم ضبط الأجور ضبطاً نسبياً بطريقة منطقية يقبلها العامل والإدارة وكل منهما .

٢- تصميم الوظيفة:

ويعنى تصميم الوظيفة تحديد طريقة أدائها ونوع الأنشطة والمهام وحجم المسئوليات وطبيعة العلاقات وظروف العمل الخاصة بالوظيفة. ويؤثر تصميم الوظيفة على الجوانب التالية :

- مدى التنوع في مهارات أداء العمل.

- مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل.

- مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى.

- درجة حرية الوظيفة.

- درجة حصول شاغل الوظيفة على المعلومات بصورة مستمرة.

٣- تخطيط الموارد البشرية:

إن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة بشكل سليم ومخطط يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضًا، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

١. التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين.

٢. مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المؤسسة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

٣. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات.

٤- الاختيار والتعيين:

إن عملية الاختيار تستهدف انتقاء أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وحتى يتحقق ذلك فان الأمر يتطلب مقارنة مؤهلات ومهارات وقدرات وميول الشخص المتقدم بالشروط الموجودة في كشوف تحليل الوظائف حتى يمكن الحكم بشكل سليم على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة. فعنوان أو اسم الوظيفة وحده لا يكفي عند الحكم على مدى صلاحية المتقدم ولابد من المعلومات التفصيلية التي تتضمنها كشوف التحليل.

ويجب أن تكون هناك ضوابط في عملية الاختيار والتعيين، حيث إن الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحية لشغل الوظيفة. ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب

٥- تخطيط المسار الوظيفي:

وتتمثل في إدارة الحركة الوظيفية في مجالات الترقية والتنقلات الوظيفية والاستقالات والتقاعد والاستغناء عن الخدمات.

٦- تنمية وتدريب الموارد البشرية:

وتكون بهدف رفع الكفاءة للعاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو اعمالهم، والتدريب لايهتم بتنمية الاداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الاداء.

٧- مكافأة الموارد البشرية:

وتشمل هذه الوظيفة:

- تصميم نظام الأجور:

ويعنى تحديد فئات أجرية للوظائف مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور يكفل العدالة والموضوعية لقيمة وأهمية الوظائف المختلفة بالمنظمة.

- تصميم أنظمة الحوافز:

وتركز هذه الوظيفة على مكافأة الأداء المتميز سواء كان أداء فردياً أو أداء جماعياً من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية وأنظمة الحوافز الجماعية بالإضافة إلى تقدير حوافز على أساس الأداء الكلي للمنظمة بما يكفل إشباع حاجات العاملين في إطار تحقيق أهداف المنظمة.

٨- تقييم أداء الموارد البشرية:

وتتولى إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات مهما اختلفت أشكالها مهمة تقييم أداء العاملين ويتم هذا التقييم لغرضين، الأول للوقوف على كفاءة الأداء للعامل، والثاني للتعرف على جوانب القصور في هذا الأداء.

ثانياً: المواصفات المطلوبة للموارد البشرية للعمل في المصارف الإسلامية:

تعتمد النشاطات التمويلية والاستثمارية والخدمية في البنوك الإسلامية على المبادئ والضوابط الشرعية لفقه المعاملات؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر المعرفة بهذه الضوابط وفهمها من قبل مواردها البشرية. فهذه البنوك تمثِّل نظامًا مصرفيًا جديدًا له خصوصيته، ومن ثَمَّ تتطلب مواصفات خاصة من حيث المهارات والقدرات التي يلزم أن تتوافر في العاملين لديها.

فهذه الصناعة الفتية تحتاج إلى موارد بشرية مدربة وملمة بشئون التمويل والصيرفة ولديها معرفة بهذا الحقل من الناحيتين الفنية والشرعية إلى جانب التأهيل بشكل مركز.

وبالتالي يجب على إدارات الموارد البشرية بهذه المؤسسات المصرفية الإسلامية مراعاة عدة جوانب سواء عند اختيار وتعيين الأفراد أو تأهيل وتدريب العاملين بها وذلك على النحو التالي:

أ- فيما يتعلق باختيار وتعيين الأفراد للعمل بالمصارف الإسلامية:

تحتاج البنوك الإسلامية وفقًا للتصورات النظرية إلى[1] :

(١) عبد الحليم غربي، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث - عدد ٢٠٠٨٠٦. ص ٥٠

- مـوارد بشريـة قادرة على جذب المودعين، وفهم طبيعـة العلاقة التي تربط المودع بالبنك الإسلامي.

- عمالة قادرة على تقديم الخدمة المصرفية بالسرعة والجودة الملائمتين وفقًا للمتطلبات الشرعية.

- نوعية من الموارد البشرية قادرة على البحث عن الفرص الاسـتثمارية الملائمة، ودراسـة جدواها وتقييمها وتنفيذها، ومتابعتها في إطار الضوابط الشرعية.

ومـا يميز العمل المصرفي الإسـلامي هو إسـلامية الكيـان؛ ولهذا يتطلب الالتـزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسـلامية المبنية على ثلاثية العقيدة والأخلاق والفقه؛ بحيث تنعكس وتؤثر في تصرفات العاملين في الصناعة المصرفية الإسلامية.

ولكـي يتـم الاختيار السـليم لهـذه العمالة يحتم عـلى إدارة المـوارد البشرية بهـذه المصارف الإسلامية القيام بما يلي:

- تحليل الوظيفة المطلوب شغلها، وتحديد وصفها ومتطلبات أدائها بدقة.

- تحليل مواصفات الشخص الذي سيشغل هذه الوظيفة بدقة.

- الموائمـة بـين وصف ومتطلبـات الوظيفـة، وبين مواصفات الشـخص الذي سيشـغل الوظيفة.

ب- فيما يتعلق بتأهيل العاملين بالمصارف الإسلامية:

المقصود بالتأهيل أو التدريب معنى آخر غير التعليم، ذلك أن التعليم هو إكسـاب المعرفة للشـخص أما التدريب فهو المقدرة على الاسـتفادة مما تعلمه الإنسان، وعليه فإن المراد بالتأهيل هو جعل الشخص أهلاً لمزاولة ما تعلمه[1].

---

(١) عبـد السـتار أبو غدة، بحوث في المعاملات والأسـاليب المصرفية، الإسـلامية، ج٦ مجموعـة دلة البركة، ١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م، ص٣١٦.

إن وجود الكفاءات البشرية القادرة على إدارة النشاط المصرفي الإسلامي يستلزم وجود فئة خاصة من العاملين مدربة على العمل المصرفي، ومزودة بما يلزم من القواعد الشرعية اللازمة للمعاملات، وناضجة بالنسبة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وملتزمة ببذل أقصى جهد في سبيل تحقيق هذه الأهداف، أما تصور عدم وجودها أو ندرتها أو اختلال تركيبها فإنه سيتيح الفرصة أمام نمو النشاط المصرفي التقليدي؛ وبناءً على ذلك يحتاج العاملون بالبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية إلى إعداد وتأهيل متعدد الجوانب، بخلاف العاملين بالبنوك والمؤسسات المالية التقليدية، ويمكن توضيح هذه الفروقات بين النظامين في النقاط التالية[١]:-

١- فالعاملون بالبنوك التقليدية ينحصر عملهم- بعد الخدمات المصرفية التي تعتبر نشاطاً جانبياً بالرغم من كثرتها- في إدارة قروض ربوية بفوائد ربوية- ويكاد يقتصر إعداد العاملين فيها على ما يتعلق بتلك المهمة وينحصر في الدراسة الائتمانية والضمانات.

٢- أما العاملون بالبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية فإن إعدادهم يتطلب نوعين لابد من اجتماعهما.

- **أحدهما**: فني يشتمل على العمل المصرفي التقليدي نفسه لكن مع استبعاد كل ما تترتب عليه فوائد ربوية.

- **والثاني**: شرعي يستوعب صيغ التمويل والاستثمار الشرعية من مرابحة وبيع بالأجل وسلم واستصناع وإجارة ومضاربة ومشاركات، لأن العمل المصرفي قائم على وظائف تستند إلى تلك العقود، وهذه الصيغ تغطي جميع المحاور التي يقوم عليها العمل المصرفي الإسلامي، وهو تلقي الأموال وتوظيفها فضلاً عن تقديم الخدمات المصرفية.

---

(١) دار المراجعة الشرعية ،دوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً بحث مقدم إلى: المؤتمر الخامس للهيئات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في مملكة البحرين في ١٧-١٨ شوال ١٤٢٦هـ الموافق ١٩-٢٠ نوفمبر ٢٠٠٥م.

ج- فيما يتعلق بالتدريب:

ومن ناحية أخرى فإن التدريب والتأهيل الشرعي يجب أن يكون تاماً وشاملاً ومتكاملاً، وليس كالتدريب الفني الذي يمكن أن يتدربه العامل تدريجياً حتى يصل إلى مستوى الكفاءة العالية فيه، ذلك أن التدريب الشرعي يتصل بالأحكام الشرعية التي لا تتجزأ، فهي إما أن تستوفى فيكون التصرف مشروعاً، أو تفقد أو تنقص فلا يكون مشروعاً. ومن الواضح أن التدريب الشرعي هو المقصود بصفة أساسية، لأنه هو الذي لم يأخذ حقه من حيث توفير الآليات المستقرة له، خلافاً لما هو عليه الحال بالنسبة للتدريب الفني.

د- التقييم المستمر لأداء العاملين:

باعتباره أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك من خلال قياس مدى معرفة العاملين في المصرف الإسلامي بأحكام الشريعة ولو في خطوطها العريضة وخاصة أولئك الذين يتعاملون مباشرةً مع الجمهور، حيث أن هذه المعرفة لها منافع عدة من بينها سهولة تنفيذ العمليات وسرعتها خاصة إذا مرت على الموظف المختص عمليات مشابهة وأخذ فيها بالرأي الشرعي، وبخلاف ذلك قد يحول التردد بالتنفيذ لعدم المعرفة إلى عرقلة العملية أو التباطؤ في الانجاز الذي لايتماشى وطبيعة العمل المصرفي في ظل ظروف المنافسة وتكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً: صفات الكادر الإسلامي[١]:

تلجأ الموارد البشرية الراغبة في العمل الإسلامي إلى أن تعتمد على الدورات المتخصصة والممارسة في المؤسسات إلى جانب بعض الاجتهادات. لكن الشروط الأساسية التي يجب أن يتمتع بها الراغب في التحول إلى كادر مالي إسلامي هي:

- أن يكون ملما بالأساسيات والعلوم الإدارية والتمويل والاقتصاد والجوانب الشرعية والمعايير المطلوبة.

- توافر آلية لاتخاذ القرار داخل الشركة. علاوة على ذلك أن القناعة في العمل المصرفي هي الأساس فالموضوع ليس صنعة أو مهنة.

- التدريب ودراسة أساسيات الموضوع والتطبيقات في الجوانب الشرعية والفنية.

* * *

(١) نمو العمل المالي الإسلامي أسرع من نمو توافر الكوادر المؤهلة (الموارد البشرية... كم بلا نوع)، الموقع الإلكتروني:

www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/8521.txt

المحور الثالث

مشكلات تكوين الموارد البشرية في المصارف الإسلامية

إن من أهم المشكلات التي تواجه المصارف الإسلامية هي مشكلة الموارد البشرية، فنشاط المصارف الإسلامية التمويلي والاستثماري والخدمي يعتمد على المبادئ والقواعد الشرعية لفقه المعاملات الإسلامي، ولذلك فهناك ضوابط شرعية تحكم هذا النشاط، وهذا يتطلب بطبيعته ضرورة توافر العلم والفهم للموارد البشرية الذين يقومون بدورهم بالتطبيق. إضافة إلى ضرورة توافر مهارات وكفاءة في جذب المودعين، وهذه الضروريات التي يجب توافرها بالعنصر البشري، هي ما تفتقده المصارف الاسلاميه.

وتتمثل مشكلة الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية في الآتي:

١ - عدم توافر الكوادر البشرية التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي: والتي تجمع بين المعرفة الشرعية، والخبرة المصرفية الإسلامية، ويرجع ذلك في الأساس إلى اعتماد تلك المصارف منذ نشأتها على العمالة الوافدة من بنوك تقليدية، دون الاهتمام بالنواحي المعرفية الشرعية، وقد أخذت تلك العمالة سبيلها في الترقي، حتى تولى بعضها إدارة العديد من المصارف الإسلامية، فازداد برقيهم تدني الجانب الشرعي في بعض المصارف الإسلامية.

٢ - عدم وجود معايير موحدة لتعيين وتطوير العاملين بالبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية (١):

من المعروف أن البنوك الإسلامية حين أقيمت كانت طريقة تعيين العاملين فيها لا تختلف جوهرياً عنها بالبنوك التقليدية، لفقدان البديل، وكان مستوى التأهيل للعمل البنكي العادي،

(١) دار المراجعة الشرعية ،دوات التأهيل المتكامل للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية ودور الهيئات الشرعية والمعاهد في تدريبهم شرعياً مرجع سبق ذكره، ص ٣.

ومدى سنوات الخبرة فيه هو المعول عليه في إسناد الوظائف والتكاليف بالمهام، وذلك نظراً للحاجة القائمة في ذلك الوقت إلى مزاولة الأعمال المصرفية الإسلامية- بالرغم من اختلاف الفلسفة والوظائف - لأن هناك قطاعاً مشتركاً، وهو العمليات الائتمانية والضمانات والتحصيل، فضلاً عن الخدمات المصرفية التي يعتبر الأصل فيها المشروعية لابتنائها على أساس الإجارة أو الوكالة أو نحوهما، مالم يتمخض عنها ائتمان غير مشروع. غير أن السنوات الأخيرة من العمل المصرفي الإسلامي شهدت تطويراً في مجال تحديد المعايير اللازمة للعاملين في المؤسسات المالية الإسلامية.

كما أشارت الدراسة الاستقصائية التي أجراها المعهد العالمي للفكر الإسلامي إلى أن المرتبة الأولى في أسس اختيار العاملين في عدد من البنوك الإسلامية هي للاعتبارات الشخصية، ثم تأتي بعدها الكفاءة، والمفترض أن هناك تعارضًا بين الاعتبارات الشخصية وعوامل الكفاءة.

٣- قلة الخبرة بحقيقة المعاملات الإسلامية المالية:

حيث أورد بعض الباحثين في الاقتصاد الإسلامي بعض العوائق في عمل المصارف الإسلامية، منها قلة الخبرة لدى الكثير من العاملين بالمصارف الإسلامية بحقيقة المعاملات المالية الإسلامية، حيث أن معظم العاملين بها من أصحاب التكوين الاقتصادي والقانوني الحديث، ولا علم لهم بقواعد الاقتصاد الإسلامي الذي تعمل به المصارف الإسلامية، ولا فقه المعاملات المالية في الإسلام.

٤- مشكلات متعلقة بتدريب وتنمية العاملين بالمصارف الإسلامية:

يواجه العاملون في البنوك الإسلامية تساؤلات عديدة من قِبل المتعاملين معهم حول مفهوم بعض الفتاوى الشرعية الصادرة وكيفية التعامل معها، وتكون المشكلة أن بعض العاملين لا يستطيع الرد على العملاء وإيضاح معنى الفتوى الشرعية؛ مما يعكس عدم إلمام بعض العاملين بالقطاع المصرفي الإسلامي بالضوابط والفتاوى الشرعية. ومن حق جمهور المتعاملين مع

الصناعة المصرفية الإسلامية أن يجد الرد الواضح عن تلك التساؤلات، وكيف يتعامل مع تلك المنتجات التي تعد حديثة نسبيًا لمفاهيمه المصرفية والشرعية .

وقد قامت البنوك الإسلامية خلال الفترة الماضية بعقد دورات تدريبية خاصة بالعاملين فيها، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات والمفاهيم الشرعية والفتاوى الصادرة في مجال المعاملات المالية والمصرفية، إلا أنها لم تكف لسد النقص المتزايد في عدد العاملين المؤهلين للعمل في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية. وقد توصلت أكثر من دراسة علمية ميدانية إلى أن غالبية البنوك الإسلامية ما زالت تواجه مشكلة قلة الموارد البشرية التي تجمع بين المعرفة الشرعية والخبرة المصرفية؛ ولعل ذلك يرجع إلى الاعتبارات التالية[١] :

- عدم وجود كليات خاصة بالبنوك الإسلامية ضمن الهياكل الجامعية.

- اعتماد هذه البنوك على العمالة القادمة من بنوك تقليدية، دون الاهتمام بالنواحي المعرفية الشرعية، (كما ذُكر سابق).

٥- عدم كفاية وملاءمة البرامج التدريبية والدورات التأهيلية للكوادر العاملة بالمصارف الإسلامية:

بهدف تنمية قدراتهم في هذا المجال والإلمام بالمستجدات في الصناعة المصرفية عالميا ومحليا، خاصة مع تزايد الاتجاه لتأسيس فروع للمعاملات الإسلامية للبنوك العالمية، إلى جانب ما سيؤدي إليه دخول لاعبين جدد متخصصين في الصيرفة الإسلامية إلى السوق من اشتعال حدة المنافسة مع المصارف المحلية.

٦- عدم وجود المؤسسات اللازمة لتأهيل العاملين بهذه المؤسسات:

إن عدم توافر المؤهلين علمياً ومهنياً الذين يجمعون بين الفقه الشرعي والفقه المصرفي

(١) عبد الحليم غربي، الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ٥١.

والاقتصاد من بين العاملين في هذه المؤسسات المالية الإسلامية، يرجع إلى عدم توافر معاهد علمية خاصة بالاقتصاد الإسلامي والصيرفة الإسلامية ضمن الهياكل الجامعية، وحتى إن وجدت فحجمها ضئيل بالمقارنة بحجم الكليات والمعاهد الآخرى.

بل إن الواقع أن أصحاب التكوين الفقهي الإسلامي لا علاقة لديهم بالجانب الاقتصادي والقانوني والفني والتقني الضروري لسير عمليات المصرف، كما أن وجود كثير من المؤسسات المالية الإسلامية في بلاد غير المسلمين تضطرهم إلى توظيف عمالة من غير المسلمين نظراً للحاجة إلى تخصصات في المجال المصرفي والاستثماري.

وترتب على كل ذلك أن عانت المصارف الإسلامية من قلة الكوادر التي تتوافر فيها المعايير اللازمة لشغل الوظائف في المصارف الإسلامية، مما أدى بالتالي إلى دخول بعض العناصر التي تعمل بعقلية ربوية مادية فكان لهذا أثره السيئ تماماً على تسويق خدمات المصارف الإسلامية.

٧- عدم الاهتمام بأنظمة تقييم أداء العاملين:

حيث تكشف بعض تجارب المصارف عن جمود في الحراك الوظيفي لأبنائها في العديد من تلك المصارف، في نفس الوقت الذي يتم فيه التجديد لمن بلغوا سن المعاش باسم الاستفادة من خبراتهم، مما يحول بين العاملين والحراك الوظيفي، ويؤثر سلبا على تحفيزهم وولائهم لمؤسساتهم[١].

فالمصارف الإسلامية تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على جذب المودعين، وفهم طبيعة العلاقة التي تربط المودع بالمصرف الإسلامي، وكذلك تتطلب عمالة قادرة على تقديم الخدمة المصرفية بالسرعة والجودة الملائمة ووفقا لقواعد الشريعة المنظمة لذلك. إضافة إلى القدرة على توجيه الأموال للاستثمار وفق الصيغ الشرعية بأنواعها المتعددة، ووفق أولويات المجتمع، وهذا

(١) أشرف محمود، تقويم الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية، الموقع الإلكتروني:
www.islamonline.net/servlet/Satellite

يتطلب بدوره نوعية من الموارد البشرية قادرة على البحث عن الفرص الاستثمارية الملائمة، ودراسة جدواها وتقويمها وتنفيذها، ومتابعتها في إطار هذه الضوابط الشرعية.

وكل هذا يتطلب عقلية تتصف بالمهارة والخبرة والابتكار لدى العاملين القائمين على التطبيق العملي لفكرة المصرفية الإسلامية، حتى يتسنى لهم الربط بين الواقع ومتغيراته من ناحية، وبين فقه النص الإسلامي من ناحية أخرى. ويؤدي غياب نظم تقييم الأداء الموضوعية إلى إتاحة الفرصة هائلة أمام نمو النشاط المصرفي الربوي حتى بفرض تطبيق الشريعة داخل المصارف الإسلامية. بالإضافة إلى عدم القدرة على تكوين صف ثانٍ من القيادات اللازمة للنهوض بهذه الصناعة.

***

المحور الرابع

موقف المؤسسات الداعمة للمصرفية الإسلامية من تأهيل الموارد البشرية

رغم كل ما ذكر من معوقات إلا أنه توجد جهود جماعية لدعم مسيرة المصرفية الإسلامية على المستوى الإقليمي والدولي[١]. فقد صاحب انتشار المصارف الإسلامية وانتشار ظاهرة تقديم البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية تزايدا مطردا في الحركة الفكرية المرتبطة بها تجسدت بوضوح في إنشاء أقسام ومراكز بحوث متخصصة في دراسة الإقتصاد الإسلامي في بعض الجامعات العربية والأوروبية والأمريكية، وفي تعدد المؤتمرات والدوريات العلمية المتخصصة ذات الصلة. وسيتم عرض هذا المحور من خلال نقطتين هما:

أولاً: المؤسسات الداعمة للمصرفية الإسلامية:

أنشئت العديد من الهيئات والتنظيمات والمؤسسات بغرض توفير الدعم اللازم للنظام المصرفي الإسلامي وسلامة تطبيقه، نذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر ما يلي[٢]:

- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية AAOIFI :

التي أنشئت في مارس ١٩٩١ في البحرين بغرض وضع معايير مالية ومحاسبية وشرعية

(١) مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، تقييم ظاهرة تحول البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية عن تجربة بعض البنوك السعودية، رسالة ماجستير، الجامعة الأمريكية المفتوحة: قسم الاقتصاد الإسلامي (مكتب القاهرة) ٢٠٠٦.

(٢) سعيد سعد المرطان، تقويم المؤسسات التطبيقية للاقتصاد الإسلامي: النوافذ الإسلامية للمصارف التقليدية، المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي (مكة المكرمة، جامعة أم القرى. من ٣١/ ٥- ٣/ ٦/ ٢٠٠٥) ص١٧.

تضمن سـلامة العمل المصرفي الإسلامي متماشـية مع مثيلاتها في اتفاقية بازل للبنوك التقليدية، بما ينمى الثقة لدى مستخدمى القوائم المالية بالمعلومات التي تصدر عنها وتشجع العملاء على التعامل مع هذه المؤسسات.

- سوق المال الإسلامي الدولي- البحرين International Islamic Financial Market:

الذي يهدف إلى زيادة فعالية مجمل العمل المصرفي الإسلامي.

- المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية:

الذي يهدف إلى تطوير الممارسـات العملية في المصارف الإسـلامية إضافة إلى إنشـاء قاعدة معلومات كاملة ودقيقة حول أنشطة هذه المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية.

- مؤسسة التصنيف العالمية للمؤسسات الاسلامية:

والتي تهدف إلى تقييم وتصنيف المؤسسات المصرفية الإسلامية والأدوات الإسلامية تقييماً محايداً ومعترفاً به دولياً.

- مركز إدارة السيولة Liquidity Management Center :

والذي يهدف إلى تطوير سـوق ثانوية يتم من خلاله توفير أدوات اسـتثمارية قصيرة المدى للمصارف الإسـلامية لامتصاص السـيولة الزائدة في تلك المصـارف وابتكار منتجات جديدة تتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

- مجلس الخدمات المالية الإسلامية بماليزيا.

الذي يضم في عضويته عدداً من البنوك المركزية في دول عربية وإسلامية فضلا عن عضوية صندوق النقد الدولى، ويهتم هذا المجلس بدفع مسيرة المصرفية الإسلامية وتذليل ما يعترض طريقها من عقبات.

- المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بجدة:

الذي يعد مصدراً ومرجعا يعين الباحثين والمختصين وإدارات تطوير المنتجات في المصارف الإسلامية على تطوير المنتجات المتناسبة والمتوافقة مع الشريعة الإسلامية، التي تفيد الصناعة وتحقق الأهداف المنشودة وتراعي مقاصد الشريعة الإسلامية في أدوات التمويل الإسلامي.

- مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر:

ويعد أحد بيوت الخبرة الاقتصادية الذي يقدم خدماته المتعددة إلى العالم الإسلامي، والهدف الرئيسى له العمل على نشر المعرفة الاقتصادية من منظور إسلامى وتأهيل الكوادر اللازمة لتطبيق الاقتصاد الإسلامي وتكوين قاعدة معلومات تتعامل حول الاقتصاد الإسلامي.

- معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية:

الذي يقوم من خلال مركز تعليم الاعمال المصرفية والمالية الاسلامية بتوفير التدريب للعاملين في قطاع المصارف والمؤسسات الاسلامية من خلال البرامج المتخصصة التي يقدمها في مجال إدارة المخاطر والاطر الرقابية والتشريعية وتطوير المنتجات الاسلامية.

- الهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل- السعودية .

- المعهد العالمي للاقتصاد الإسلامي ـ إسلام آباد.

- المؤسسة الإسلامية ببريطانيا.

ثانياً: المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية كمثال للمؤسسات الداعمة للمصرفية الإسلامية:

إن المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية هو أحد المؤسسات الداعمة الرئيسة للصناعة المالية الإسلامية، حيث تم تأسيسه باعتباره المظلة الرسمية التي تمثل هذه الصناعة وتسعى إلى تطويرها بشكل أساسي وذلك بحماية مسيرتها والحفاظ على هويتها الإسلامية. وتمثلت رسالته الأساسية كمجلس عام في الحفاظ على الهوية الإسلامية والالتزام الشرعي للمؤسسات المالية الإسلامية، إضافة إلى الخدمات المالية والإعلامية الأخرى.

وتتمثل الأنشطة والمهام الرئيسة التي يقوم بها المجلس العام لتحقيق أهدافه في: محاولة رصد واقع الصناعة المالية الإسلامية، والتعامل مع هذا الواقع بشكل إيجابي، وكذلك رصد كل ما يكتب ويقال عن الصناعة المالية الإسلامية من خلال فتح مركزاً للرصد والتواصل المالي الإسلامي والذي يسعى إلى التعاون مع جمهور المتعاملين اعتقاداً بأن المجلس لابد أن يبني علاقات مباشرة مع جمهور المتعاملين مع الصناعة المالية الإسلامية، ويتم هذا بأسلوبين.

الأول: وهو كيفية بناء هذه العلاقة، من خلال رصد تفاعلاتهم واستفساراتهم بالتواصل معهم، وهذا الجانب الإعلامي الأول الذي يقوم به المجلس.

الثاني: وهو حماية هذه الصناعة المالية الإسلامية، بمعنى كيف تتم حماية هذه الصناعة ؟ إنها تتم عبر أدوات معينة، هذه الأدوات تتمثل في إيجاد المشاريع والآليات التي تضمن جانب تقديم الخدمة في العمل المصرفي الإسلامي سواءً كان جانب الخدمة التي تقدم من المؤسسات

المالية الإسـلامية نفسها أم من المؤسسات المساندة التي تقدم خدماتها لصناعة المؤسسات المالية الإسلامية .

فمثـلاً موضـوع التدريب وهو أحد الجوانب المهمة لتأهيـل وتنمية الموارد البشرية، هناك العديد من الجهات تقدم خدمات التدريب ولكن هنا تنشأ مشكلة على مستويين:

الأولى: على مسـتوى الجامعات والمؤسسـات المالية الإسـلامية نفسـها: حيـث الجامعات تقدم الجانب النظرى، والمؤسسـات ذاتها تكون لديها رغبة كبيرة في أن تقدم تعليماً على مسـتوى الماجسـتير ونحو ذلك في قطاع الاقتصاد الإسـلامي وفي المصارف الإسلامية. وتتمثل المشكلة هنا في الانفصال الموجود بين الجانب النظري والجانب التطبيقي.

والثانية: كذلك شركات التدريب الإسلامي نجد عندها مشكلة أخرى لأن أغلب شركات التدريب تقدم الدورات التدريبية نفسها بالمحاضرين أنفسهم بالحقائب التدريبية نفسها.

ولذلـك فإن هذا المركز (مركز اعتماد التدريب المالي الإسـلامي) من مهامه اعتماد الحقائب التدريبيـة واعتماد المدربين أنفسـهم فهـذا نوع من الحماية التي يسـتطيع أن يصل بها لهدف معين وأن يقول للمؤسسـات الأعضاء إنه من الضروري جدًا عند تأهيل الموارد البشرية يجب مراعاة الجودة في تقديم الدورات سواء من المؤسسات التدريبية أو الحقائب أو المدربين.

* * *

المحور الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

يتضح من العرض السابق لموضوع الدراسة ما يلى:

١ - تعاني المصارف الإسلامية من قصور في الموارد البشرية المطلوبة للعمل بها، سواء من الناحية الكمية بسبب النمو المتزايد المتوقع مستقبلاً لتلك المصارف، أو من الناحية النوعيةً بسبب عدم ملائمة الموارد البشري المتاحة حالياً للعمل المطلوب، ويرجع هذا إلى عدة أسباب منها:

أ- قصور في عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية اللازمة للعمل بها، بسبب عدم التحديد الدقيق لوصف الوظيفة، وأيضا تحديد مواصفات الذي سيشغل الوظيفة، بالإضافة إلى ضعف عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من هذه الموارد البشرية.

ب- عدم وجود معايير واضحة وموضوعية لاختيار وتعيين الأفراد للعمل بها، واعتمادها على العمالة الوافدة من بنوك تقليدية، دون الاهتمام بالنواحي المعرفية الشرعية.

ت- قصور في التدريب سواء من ناحية نوعية برامج التدريب (حيث شهدت أنشطة التدريب بالمصارف الإسلامية في السنوات الأولى لإنشائها اهتماما متزايدا نحو المعرفة المصرفية والشرعية، ثم أصبحت أجهزة التدريب في العديد من تلك المصارف بعد ذلك تهتم بدراسة الجانب المصرفي دون إعطاء أولوية للجانب الشرعي) أو عددها، أوالجهات القائمة بالتدريب.

ث- إهمال أو تجنيب نظم تقييم أداء العاملين، مما أدى إلى حجب الفرص الترقى أمام العناصر ذات الكفاءة المصرفية والشرعية.

٢- قصور في المؤسسات اللازمة لتأهيل العاملين بهذه المؤسسات سواء من حيث عددها، او من حيث الدور الذي تقوم به.

ثانياً: التوصيات:

في النتائج التي تم التوصل إليها توصى الدراسة بما يلى:

١- ضرورة قيام المؤسسات المصرفية الإسلامية بوضع معايير تضمن حسن اختيار العاملين في هذا المجال من ذوي الكفاءة العلمية والمهنية التي تستوعب خطورة التكليف وسلامة التطبيق من الأخطاء غير المسموح بها في العمل المصرفي الإسلامي.

٢- إن مطالبة الهيئات الشرعية للمؤسسات الإسلامية وحدها وبدون مشاركة أصحاب الإختصاص المهني بوضع معايير اختيار الكوادر والكفاءات البشرية ولكل مؤسسة على حدة قد يزيد الأمر اختلافا وتعقيداً ونحن في أمس الحاجة إلى التوحيد بكل ما تحمله الكلمة من معنى، إذ أنه توجد فعلاً هيئتين قائمتين في البحرين وماليزيا تضمان نخب من أهل الشريعة والإقتصاد الإسلامي والبنوك والمصارف والتأمين التقليدي والتكافلي وقد أصدرتا العديد من المعايير المصرفية والتكافلية وحتى للمراجعة واخلاقيات المهنة، ولم يكن القصد منها أن تقتصر على دولة بعينها وإنما هي معايير مهنية وشرعية للجميع.

٣- دعم هاتين الهيئتين شرعياً ومهنياً ومالياً لتوحيد المعايير المهنية والضوابط الشرعية والمصطلحات المالية المستخدمة ووضع برامج للتدريب والدراسات في الإقتصاد

والمصارف والتأمين الإسلامي من بيان للفروق بينهم بين ماهو تقليدي وكيفية تطبيق المعايير وضوابطها وذلك لإعداد الكوادر المؤهلة لقيادة هذا العمل.

٤- تخطيط عمليات تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم بما يسمح لهم دائماً بامتلاك القدرة على الأداء ومعالجة أسباب القصور فيه أولاً بأول، ومواكبة متطلبات العمل والتقنيات المستخدمة وتطوراتها.

٥- من المهم توضيح مسار التقدم الوظيفي للفرد وبيان المراحل التي يمر بها الإنسان في هذا المسار والشروط الواجب توفرها فيه حتى يتقدم إلى الوظائف والمهام الأعلى.

٦- مزيد من الاهتمام بالبرامج التدريبية والدورات التأهيلية للكوادر العاملة بالمؤسسات المصرفية الإسلامية بهدف تنمية قدراتهم في هذا المجال والإلمام بالمستجدات في الصناعة المصرفية عالميا ومحليا، خاصة مع تزايد الاتجاه لتأسيس فروع للمعاملات الإسلامية للبنوك العالمية، وقيام العديد من البنوك المركزية بإصدار قوانين خاصة للمصارف الإسلامية وورود ضمن دوراتها التدريبية دورات خاصة للمصارف الإسلامية يعتبر من الإيجابيات نحو أسلمة النظم المصرفية

٧- ضرورة سعي المصارف الإسلامية لتطوير الموارد البشرية العاملة لديها بالتأهيل والتدريب، وأن يأخذ ذلك شقين: الأول ما يتصل بتأصيل العمل المصرفي الإسلامي وتعميقه بغرض خلق بيئة فقهية مصرفية لدى العاملين بالمصارف بحيث يصبح المصرف قادراً على الإفتاء بدلاً من أن يكون مستفتياً، والشق الثاني ما يتناسب مع عملية التحديث والتطوير لا سيّما على الصعيد التقني وتحسين إجراءات الرقابة المالية ورفع درجة الثقة فيها.

٨- تنظيم الدورات المتخصصة وورش العمل بالتعاون مع الهيئات الدولية مثل المجلس العام للبنوك الإسلامية ومعهد التدريب بالبنك الإسلامي للتنمية .

٩- الاهتمام بأنظمة تقييم الأداء لترك المجال متاحا للحراك الوظيفي أمام العناصر ذات الكفاءة المصرفية والشرعية، بما ينمي من التجربة المصرفية الإسلامية. وهذا يتطلب تقييم العاملين وفقا لكفاءتهم لا لولائهم وارتباطهم بقادتهم، وتكشف بعض تجارب المصارف عن جمود في الحراك الوظيفي لأبنائها في العديد من تلك المصارف، في نفس الوقت الذي يتم فيه التجديد لمن بلغوا سن المعاش باسم الاستفادة من خبراتهم، مما يحول بين العاملين والحراك الوظيفي، ويؤثر سلباً على تحفيزهم وولائهم لمؤسساتهم.

١٠- التقييم المستمر والموضوعي وفق معايير واضحة ومعلنة ومعروفة للفرد، وإبلاغ الفرد بنتائج التقييم وتبصيره بنواحي القصور والضعف في أدائه، وكذلك تهنئته وتقديره لنواحي التميز في الأداء[(١)].

١١- تعويض الفرد عن جهوده من راتب وغيره من عناصر الدخل التي تم الاتفاق عليها في عقد التوظيف، وكذلك صرف ما يستحقه من حوافز ومكافآت وفق نتيجة تقييم الأداء وحسب نظم العمل المعتمدة والمعروفة للعامل.

١٢- توضيح شروط وإجراءات انتهاء علاقة العمل وتضمينها في عقد التوظف، وتطبيقها بصدق وأمانة، وسداد ما يستحق للعامل من مكافآت أو دفعات معاش تقاعدي حسب الأحوال في مواعيدها بانتظام، والعمل على إشعاره بتحول العلاقة إلى نمط جديد وليس انتهاءها وفصم عراها.

١٣- ولكي تحافظ المصارف الإسلامية على وضع تنافسي قيادي عليها أن تجذب الموظفين المؤهلين وان تتبع نظام مكافآت مناسب لتشجيع هؤلاء الموظفين على تطوير قدراتهم بدلا من النظر إلى الاستقرار الوظيفي كهدف رئيسي للعمل .

---

(١) د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠١، ص ٢١٠

١٤- قد أورد بعض الباحثين منهجاً لتطوير إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية، يمكن الاسترشاد به، وهو على النحو التالي:

منهج تطوير الموارد البشرية لمواجهة متطلبات الصيرفة الإسلامية (١):

يتطلب التحويل للعمل المصرفي الإسلامي وضع خطة لتطوير الموارد البشرية لتكون قادرة على التعامل مع العملاء وتتضمن هذه الخطة :

١- اختيار القيادات ذات الخبرة في مجال العمل المصرفي التقليدي وإعداد للعمل المصرفي الإسلامي.

٢- اختيار الأفراد ذات الخبرة في مجال العمل المصرفي الإسلامي وإعدادهم للعمل المصرفي الإسلامي.

٣- خطة لتدريب العاملين على العمل المصرفي الإسلامي تتضمن البرامج التالية:

- مفاهيم الصيرفة الإسلامية.
- الصيغ التمويلية البديلة لتلبية إحتياجات العملاء.
- الضوابط والمعايير المحاسبية للعمليات المصرفية الإسلامية.
- فن بيع الصيرفة الإسلامية.
- منهج التمويل المصرفي الإسلامي: (دراسات الجدوى، التحليل المالي، معايير منهج التمويل، إدارة وتحصيل الديون المتعثرة).

---

(١) أسس التحول للعمل المصرفي الإسلامي، الموقع الإلكتروني:
www.kantakji.com/fiqh/Files/Banks/4301.doc

- منهج إدارة الصيرفة الإسلامية (منهج القدوة في التغيير، تنمية المهارات الإدارية، إعداد الصف الثاني).

- تمويل القطاعات الاقتصادية بالمناهج البديلة (البيوع، المشاركات، أخرى.....)

- الرقابة والمراجعة الشرعية على العمليات المصرفية الإسلامية.

❊ ❊ ❊

Rehabilitation of the cadres of Islamic financial institutions

This paper aims to study rehabilitation of workers in the Islamic banks considering that the development of human resources of the most important challenges, that must be scaled up and choose the best qualified at the founding of an Islamic financial institution or transferring any of the traditional banks to banks operating in accordance with the provisions of Islamic Sharia.

This paper will be presented through the following topics:

Introduction:

Part I: The methods of selection and appointment of Islamic financial institutions.

Part II: The rehabilitation and training for workers in the Islamic financial institutions.

Part III: Evaluation of the performance of workers in the Islamic financial institutions.

Part IV: Curriculum development of human resources to meet the requirements of Islamic banking.

Part V: The findings and recommendations.